الخاتمة العامة

من خلال دراسة هذا البحث الذي يحمل عنوان التوظيف في المؤسسة الإقتصادية ، و الذي تتمحور إشكاليته حول مدى مساهمة سياسة التوظيف المنتهجة لدى المؤسسات الإقتصادية فـــي تـــوفير الكفـــاءات اللّازمة لتسييرها، و واقع عملية التوظيف بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بتبسة.

و لمعالجة المشكل المطروح تم التعرض إلى ثلاثة فصول لمحاولة الإلمام بجميع حيثيات الموضوع.

1- الملخص

إن ما يميز المؤسسات الرائدة عن التابعة هو مجموع الكفاءات والمهارات التـــي تملكهـــا ، وإن أي إصلاح للإدارة لا يمر عبر تحسين المورد البشري فهو إصلاح فاشل، لأن التحكم في العنـــصر البـــشري يبدأ من حيث حسن التخطيط لإحتياجات المؤسسة من هذا المورد، ثم تحليل و توصيف الوظائف بدقـــة متناهية ،إستقطاب العمالة الذي يرمي لجذب الموارد ذات الكفاءة العالية، تليها حسن الإختيار والتـــدريب ، فتقييم الأداء لزيادة المهارات. و عليه فإن سياسة التوظيف يجب أن تكون سياسة محكمة بدقة لتـــتلائم و تطورات العصر.

إن الإستثمار في رأس المال البشري يعطي للمؤسسة الإقتصادية الأفـــضلية مـــن خـــلال سياســـة التوظيف المطبقة القائمة على إجراءات ، الأمر الذي يمنح للمؤســـسة الإقتـــصادية إكتـــشاف مهـــارات موظفيها ، تحفيزهم ، و خلق روح الإبتكار فيهم ، مما سينعكس ذلك على قدرة المؤسسة على البقاء فـــي السوق و المنافسة.

إن من الإتجاهات الحديثة التي تطبقها بعض المؤسسات الإقتصادية تصغير حجمها للوصـــول إلـــى الكفاءة التنظيمية، و الجودة في المنتجات ، تقليل التكاليف و زيادة الأرباح، مما ينجر عـــن هـــذه العمليـــة تطبيق إستراتيجية التقليل من العمالة و ذلك سعيا من المؤسسة للإحتفاظ بالموظفين ذوي الكفـــاءة فقـــط ، الأمر الذي سينجر عنه نتائج على المؤسسة و الموظف ، فبالنسبة للمؤسسة الإقتصادية فإن ذلك سيقلل من التكاليف التي كانت تتحملها جراء الموظفين الزائدين عن حاجتها الفعلية، و التركيز أكثر على المـــوظفين الحاليين ، و التخطيط لمسارهم المهني، أما نتائج ذلك على الموظف فإنه سوف يسعى لإبراز قدراتـــه و التوجه نحو التعلم سعيا منه لكي تحتفظ به المؤسسة أو خوفا على منصبه الحالي، الأمر الذي يزيـــد مـــن دافعية الموظفين و خلق روح المنافسة و الإبتكار بينهم.

إن عملية التوظيف تنجر عنها مشاكل فهي متعلقة بسوء التخطيط لإحتياجات المؤسسة مـــن المـــوارد البشرية، ومشاكل ناجمة عن مراحل عملية التوظيف و إجراءات ما بعد التوظيف، هذه المشاكل تـــؤدي بتكاليف قد تتحملها المؤسسة دون عائد.

إن مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بتبسة تتبع كامل مراحل عملية التوظيف التي تم ذكرها في الفصل النظري، كما أنها تعتمد على مبدأ تكافئ الفرص و الجدارة في العمل من خلال إتباعها لأسلوب الإستقطاب عن طريق مكاتب التشغيل الحكومية، و تعتمد أيضا على عدم التوظيف العشوائي إذ أنها لا توظف دون حاجتها الفعلية .

إن مؤسسة سونلغاز تستثمر في مواردها البشرية من خلال تخصيص مراكز تكوينية عبر كافة أنحاء البلاد لتدريب موظفيها و تهيئتهم على أكمل وجه.

كما تعتمد المؤسسة على النقل الوظيفي لنقل الخبرات و المعارف في كافة وكلاتها و لخلق حركية داخل المؤسسة و لكسر الروتين الوظيفي، كما تطبق مبدأ الترقية و الحوافز لتشجيع موظفيها، الأمر الذي يعود عليها بالإيجاب، من خلال إنجاز مهامها و تحقيق أهدافها.

2- إختبار الفرضيات

كانت نتائج إختبار الفرضيات كالآتي:

- إن سياسة التوظيف في المؤسسة الإقتصادية لا تعتمد فقط على حسن التخطيط ، الإستقطاب و الإختيار فقط و إنما لنستطيع الحكم على مدى دقة السياسة المطبقة للتوظيف، يجب الأخذ بعين الإعتبار كافة مراحل و إجراءات التوظيف المعمول بها دون إهمال أي إجراء مهما كان بسيطا لأنه ممكن في أي مرحلة أن تتوقف عملية التوظيف.
- أصبح الإستثمار في العنصر البشري يحتل مكانة مهمة في المؤسسات الإقتصادية و ذلك وعيا منها بأهمية هذا المورد و ما يمكن أن يحققه للمؤسسة إذا تم الإهتمام به من خلال تعليمه، تدريبه و رعايته صحيا، حيث أن التعليم يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- إن تصغير حجم المؤسسة هو مجموعة من الجهود التحويلية الإستراتيجية ، لتغيير قيم و إتجاهات الأفراد و الثقافة التنظيمية ، و عليه فهي تسعى إلى الإحتفاظ بالكفاءة الوظيفية و تغيير ثقافة العمال الذين تم الإستغناء عنهم.
- إن مؤسسة سونلغاز تقوم بالتوظيف حسب مقتضيات الحاجة إليهم و ذلك ما توضحه الدراسة ، حيث تم توظيف سنة 2007 عاملا279 و في 2010 بلغ عدد العمال 363 عامل أي بفرق 84 عامل فقط خلال 4 سنوات و هذا دليل واضح على أن المؤسسة لا توظف عشوائيا .
- تقوم مؤسسة سونلغاز بالإستثمار في موظفيها من خلال مراكز التكوين الموجودة عبر كامل أنحاء البلاد، و من خلال الترقية ، نظام الحوافز و النقل الوظيفي.

3- نتائج البحث

من خلال إستعراض مختلف عناصر الفصول الثلاثة المشكلة لموضوع البحث تـــم إســـتخلاص النتـــائج الآتية:

- إن مؤسسة سونلغاز تعتمد على التسيير العقلاني لتخطيط و تحديد إحتياجاتها الحالية و المستقبلية مـــن الموارد البشرية، فهي تعتمد على الملاحظة و خبرة الرؤساء الحاليين.
- إن عملية تحليل و وصف الوظائف لا تتم بصورة تحليلية للتعرف على مواصفات شاغل الوظيفـــة و المتطلبات الوجب توفرها فيه، و إنما تقتصر على المهام الموكلة إليه فقط.
- إن مؤسسة سونلغاز تعمل طبقا للقوانين السارية و المعمول بها في القانون الجزائري من خلال تقـــديم إحتياجاتها من العمالة اللاّزمة لمكتب التشغيل الحكومي .
- إن المؤسسة تولي إهتماما معتبرا لمرحلة الإختيار ، التعيين و إجراءات ما بعد التعيين، حيث أن ذلـــك يتم وفقا لمبدأ الجدارة و الإستحقاق و بناءا على الخبرات و المؤهلات.
- إن المؤسسة تولي إهتماما و تبذل جهدا في مجال الإستثمار في العنصر البشري، حيث أن لهـــا ثلاثـــة مراكز تكوينية مهمّتها الرئيسية إعداد و تكوين الموظف لإختصار الوقت و التكاليف على المؤسسة .
- إن المؤسسة تعمل على تنمية قدرات الموظفين الحاليين و صقل مهاراتهم و الإحتفاظ بهم، بالإضـــافة إلى جذب الكوادر و أصحاب الخبرات.
- إن عملية التقييم المتبعة في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق مبدأالعدالة في الترقية .
- المؤسسة تولي إهتماما واضحا في سياسة الأجور و الحوافز النقل و الترقية ، و ذلك وعيا منها بـــأن ذلك يعد حافزا للموظف للإرتقاء بأدائه مما ينعكس على المؤسسة.
- كما أن المؤسسة تعاني من الضعف اللغوي لدى موظفيها، و نقص فـــي بعـــض التخصـــصات التـــي تحتاجها .

4- التوصيات

من بين التوصيات و التي تم التوصل إليها كما يلي:

- يجب تحديد مواصفات شاغل الوظيفة في بطاقة وصف الوظائف الأمر الذي سيسهل عملية الإختيار و التعيين.
- لابد من التركيز و العمل على تأهيل المديرين، لتتوافر لديهم قدرات و مهارات إداريـــة عاليـــة فـــي التخطيط و التحليل للوظائف و رسم السياسات بالإضافة إلى القدرة على فهـــم العنـــصر البـــشري و

معاملته كأصل و ليس كمورد أو عامل أجير و قبول التغيير و الإبتكـــار ، و إفـــساح المجـــال أمـــام الإبداع.

- إعتبار الموظفين إستثمار حقيقي لابد من العمل عليه لتحسين إدارته و تنميتـــه و تطـــويره ، لتحقيـــق أهداف المؤسسة و تحسين أدائه لزيادة إنتاجيته.
- يجب أن يكون التكوين أثناء العمل ليهيئ الفرصة أمام المتـــدرب لإكتـــساب المعـــارف و المهـــارات الجديدة ، بالإضافة إلى أنه يساعد على إكتساب الإتجاهات الحديثة و يرفع الروح المعنوية.

5- آفاق البحث

نظرا للنقائص التي لا يخلو منها البحث بسبب عدم تناول التفاصيل كلها في هذا المجـــال يمكـــن إقتـــراح إشكاليات أخرى :

- فعالية التدريب في تعظيم الإستثمار في العنصر البشري
- أثر التخطيط الإستراتيجي على تعظيم الإستثمار في الموارد البشرية
- صيانة الأصول البشرية و أثرها على أداء المؤسسات الجزائرية.